

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



برنامه ریزی نیروی انسانی

استاد: دکتر مکوندی

تهیه کننده : بهروز افضلی



مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی، به مدیران کمک می کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند.

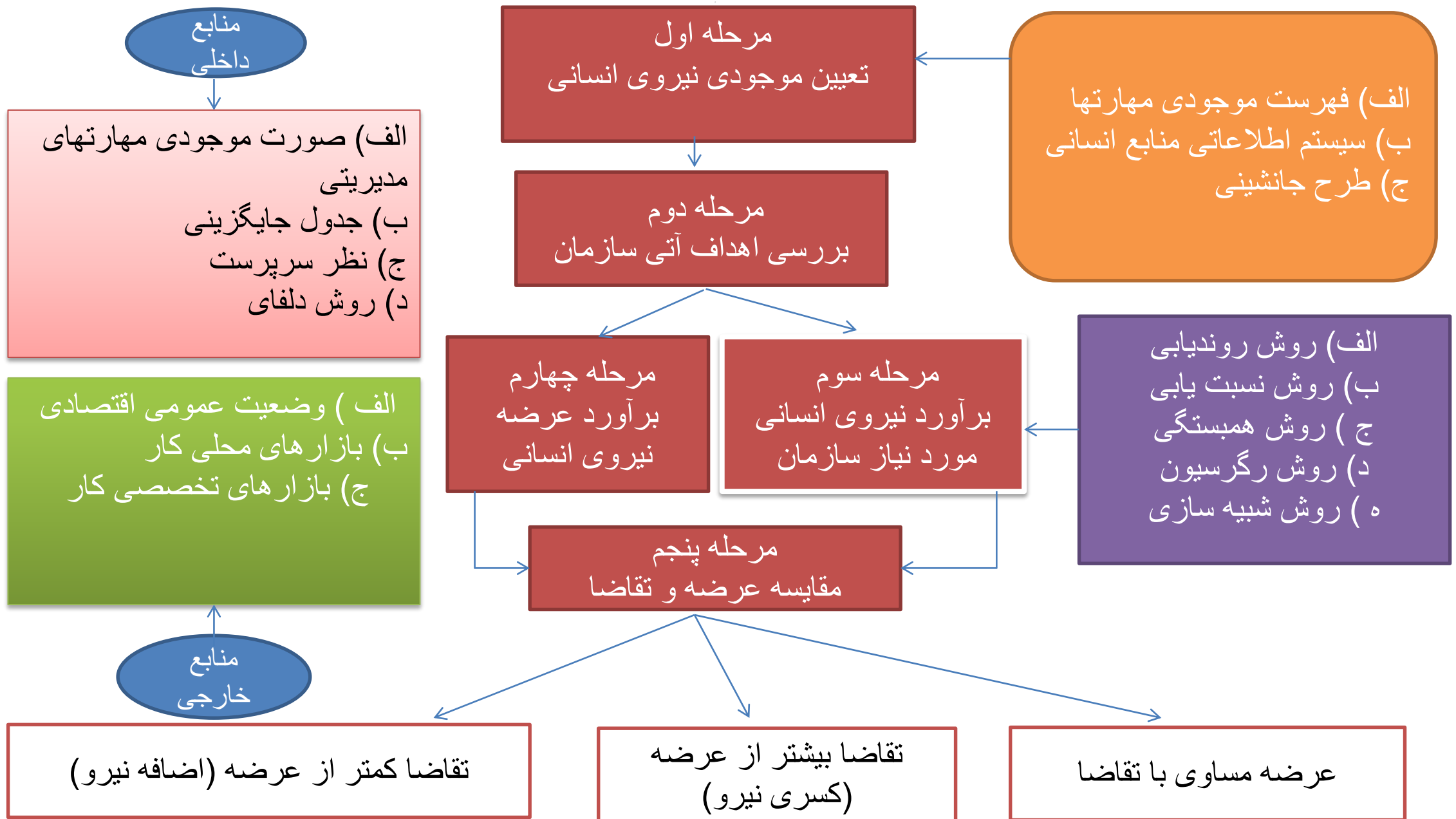
هر سازمانی برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی - فیزیکی و منابع انسانی نیاز دارد. طرح ریزی منابع انسانی یکی از وظایف اصلی مدیران منابع انسانی است و دقت و صحت نسبی آن در حفظ و بقای سازمان اثر به سزایی دارد.

تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

• برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان و حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان پیش بینی و برای آن به گونه ای برنامه ریزی می شود که هر گاه در هر جای سازمان پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

• فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و درچه زمانی نیاز دارد.

• طرح ریزی منابع انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و مراحلی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود.



مقایسه عرضه و تقاضا



تقاضا کمتر از عرضه

- کاهش ساعات کار
- بازنشستگی زودرس
- باز خرید
- عزل و برکناری
- حذف شغل
- کاریابی

تقاضا بیشتر از عرضه

- کارمند یابی
- انتخاب و استخدام
- آموزش کارمند
- تربیت مدیر
- فرا خوانی و دعوت مجدد
- استخدام پیمانی
- اضافه کاری

عرضه مساوی با تقاضا

- ادامه وضع موجود
- برگزاری دوره آموزشی و آموزش مهارت
- های مورد نیاز سازمان

• مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی



- تعیین موجودی نیروی انسانی
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
- برآورد عرضه نیروی انسانی
- مقایسه عرضه و تقاضا نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان بر آن اساس

تعیین موجودی نیروی انسانی

اولین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است.

روشهای این مرحله عبارتند از:

الف : تهیه فهرست موجودی مهارتها

ب : سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

ج : طرح جانشینی



الف: تهیه فهرست موجود مهارتها

فرمهایی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر می کنند اطلاعاتی از قبیل خصوصیات فردی، مدارج تحصیلی، سوابق و تجربه کاری و سطح حقوق

ب: سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)

استفاده از برنامه های مختلف کامپیوتری برای جمع آوری و پردازش اطلاعات درباره منابع انسانی به پیدایش سیستم اطلاعاتی منابع انسانی منجر گردیده و به تدریج جایگزین روشهای دستی جمع آوری اطلاعات شده است ، این اطلاعات باید به روز ، صحیح و دقیق ، کوتاه ، مربوط و مناسب ، کامل و بهنگام باشد.

روش طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی

✓ مطالعه و شناخت سیستم فعلی

✓ تعیین اولویتهای اطلاعاتی

✓ طراحی سیستم اطلاعاتی جدید

✓ انتخاب و نصب کامپیوتر

✓ حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

■ در این روش ابتدا فهرستی از اسامی مدیران میانی و ارشد و مسئولیت هایشان به طور جداگانه تهیه میشود

- کلیه پستهای مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پستها بررسی می گردد
- اطلاعات با یکدیگر مقایسه و مشخص می شود که آیا سازمان توانایی پر کردن پستهایی که در جریان کار یا به طور غیر منتظره خالی می شوند را دارد یا خیر؟ نتیجه این مطالعه نشان میدهد که در سازمان افراد مستعدی برای احراز پستهای بالاتر وجود دارد یا خیر

بررسی اهداف آتی سازمان

- قبل از اینکه نیاز سازمان به نیروی انسانی تعیین شود باید اهداف سازمان و نوع فعالیت و عملیات آن در یک دوره برنامه ریزی مشخص گردد.
- **اهداف کلی سازمان و درآمدهایی** که انتظار می رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، **دو عامل اصلی** در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن می باشد.

تقاضا برای نیرو

- میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود.
- مهم ترین عامل در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی، **میزان تقاضایی** است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد.

علاوه بر موارد ذکر شده عوامل زیر نیز در تقاضا برای نیروی انسانی موثرند:

۱. برآورد نیروهایی که به علل مختلف از سازمان خارج می شوند.
۲. میزان تطبیق مهارت‌های فعلی نیروهای انسانی با مهارت های مورد نیاز در آینده.
۳. اتخاذ تصمیم در زمینه متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و یا ورود به بازارهای جدید.
۴. پیشرفت تکنولوژی و تغییر روش ها و رویه های فعلی.
۵. افزایش بودجه سازمان یا اختصاص منابع بیشتر به آن .



انواع مدل های برنامه ریزی نیروی انسانی

۱. روش روندیابی
۲. روش نسبت یابی
۳. روش همبستگی
۴. روش رگرسیون
۵. روش شبیه سازی

روش روند یابی : پیش بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را میتوان با مطالعه تعداد افرادی که درچند سال گذشته به استخدام سازمان در آمده اند آغاز کرد.

روش نسبت یابی : در این روش با فرض ثبات کارکرد یا راندمان افراد، نسبت میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز سنجیده می شود

روش همبستگی : رابطه آماری میان دو متغیر را می توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. دقیقترین روش نسبت به دو تای بالایی ،در این روش ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شود . چنانچه ارتباط و همبستگی میان دو عامل وجود داشته باشد، می توان پیش بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود

روش رگرسیون : رگرسیون روشی است که از طریق آن می توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیرهای وابسته را پیش بینی کرد.

هنگامی که تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه میشود رگرسیون را خطی ساده وهنگامیکه بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد ان را رگرسیون مرکب چند متغیره می نامند.

روش شبیه سازی : این روش نسبت به بقیه از پیچیدگی

بیشتری برخوردار است. ساختن مدلهایی که بطور مصنوعی

شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می کند مسائل را مطرح

و مطالعه نموده با استفاده از کامپیوتر میتوان

متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام دادن

آزمایشهای مختلفی روی آن، نتایج را مطالعه نمود بدین

طریق تصمیم گیرنده میتواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی

اثر تصمیمات خود را در مدل تجربه و مشاهده کند.

سازمان به ۲ روش می تواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را تامین نماید:

a. منابع داخلی

b. منابع خارجی

برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی

روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از:

الف- فهرست موجودی مهارت های مدیریتی

ب- جدول جایگزینی

ج- نظر سرپرست

د- روش دلفای

جدول جایگزینی

جدول جایگزینی با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت ها و فهرست موجودی مهارت های مدیریتی ترسیم می شود.

همان نمودار سازمانی است که در آن عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می توانند جانشین او شوند ، قید شده است.

تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا واحدهایی از سازمان را به مدیر می دهد.

برای تعیین مسیر شغلی افراد و پیش بینی هایی که باید برای پرورش و آماده سازی آنها صورت گیرد نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

تنظیم این جدول کاری وقت گیر است، اما اطلاعات مهم و طبقه بندی شده و کامل برای تصمیم گیری های نیروی انسانی را در اختیار قرار می دهد.

هر چه در تنظیم جدول از معیارهای دقیق تر استفاده شود، اقدامات مبتنی بر آن نیز صحیح تر و موثرتر خواهند بود.

اطلاعات این جدول باید مرتباً مرور شده و به روز در آیند.

تفاوت جدول جایگزینی و طرح جانشینی

در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان ، آنها را در **آینده ای نزدیک** جانشین مدیران فعلی و در پست های حساس نمود، اما در طرح جانشینی، تاکید بر **شناسایی** کارکنان پرتوان و **مستعد و تربیت و پرورش** آنهاست.

هدف در طرح جانشینی، تنها تعیین این نیست که چه کسی می تواند جانشین چه کسی شود، بلکه هدف تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد.

نظر سرپرست

در این روش از فردی که سرپرستی کاری را بر عهده دارد در مورد تعداد افراد مورد نیاز برای آن کار و این که چه کسانی آمادگی کار در آن واحد را دارند، نظرخواهی می شود.

اشکالات این روش

✓ برآورد سرپرست تنها عقیده و اظهار نظر شخصی او می باشد.

✓ کاری وقت گیر بوده و ممکن است مانع از پرداختن سرپرست به سایر وظایف محوله شود.

✓ این پیش بینی ها نیاز به اطلاعات گسترده در رابطه با کل سازمان و محیط دارند که معمولاً سرپرستان این اطلاعات را در اختیار ندارند.

- اعضای گروه بدون این که دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر استفاده می کنند.
- در این روش یک سری پرسشنامه بین اعضا توزیع و نظرهای آنها جمع آوری می شود و طی مراحل به نظر اکثریت می رسد.

b. برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

اگر در نتیجه برآورد نیروی انسانی از منابع داخلی ، سازمان به این نتیجه برسد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام امور یا تصدی پست های سازمانی کافی نیستند، سازمان باید به منابع خارجی متوسل شوند.

میزان عرضه نیرو در بازار کار به عوامل زیر بستگی دارد:

- وضعیت عمومی اقتصادی (مثلا بیکاری)

- بازارهای محلی کار

- بازارهای تخصصی کار

روش های مورد استفاده هنگام فزونی عرضه بر تقاضا

مهمترین مسئله ای که سازمان هنگام رکود با آن مواجه است کاهش دادن نیروهای موجود است

✍برکناری

✍بازنشستگی زودرس و بازخرید

✍کاهش ساعات کار

✍مامور کردن افراد

✍مرخصی بدون حقوق

✍حذف شغل

✍کاریابی



A tropical beach scene with palm trees and a blue sky. The foreground shows a sandy beach with some footprints. The middle ground is filled with lush green palm trees and other tropical vegetation. The background features a clear blue sky with a few wispy clouds and a calm ocean with gentle waves washing onto the shore.

با تشکر از توجه شما